

東洋大学学術情報リポジトリ Toyo University Repository for Academic Resources

日本の社内起業の実態 インターネット調査「新規事業参入に関する調査」で把握する特徴

著者	川上 淳之
著者別名	Atushi Kawakami
雑誌名	経済論集
巻	44
号	2
ページ	121-143
発行年	2019-03
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00010439/

日本の社内起業の実態 —インターネット調査「新規事業参入に関する調査」で把握する特徴—*

川 上 淳 之

1 はじめに

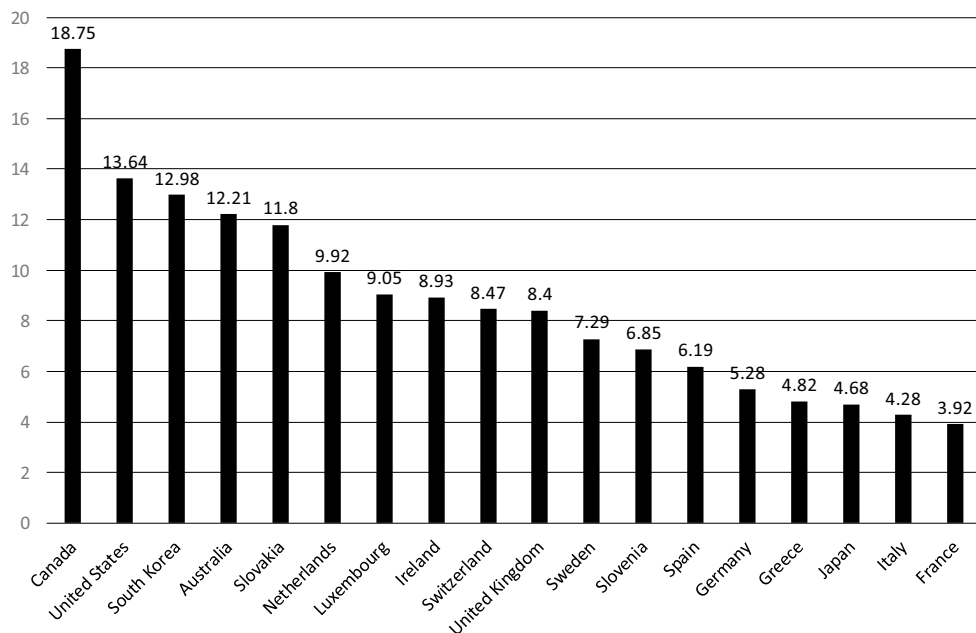
日本における低い開業率はこれまで指摘されてきている（中小企業庁, 2014など）。これは、国際的に同一の条件で調査を行い、開業率を推計している Global Entrepreneurship Monitor の調査結果からも指摘される。欧米・アジアの OECD 加盟国に限定をして企業活動率（Total early-stage entrepreneurial activity, TEA）¹⁾でも、日本は最も低いグループに含まれている（図表 1）。一方で、Global Entrepreneurship Monitor では、その発行しているレポートにおいて、人口一人当たり GDP と TEA との間には、U 字型の相関関係があることを指摘してきた。経済が発展するにしたがって、TEA は低下するが、より高い経済成長のためには起業家の活動が必要であるということを示すものである。しかし、その傾向は 2000 年代の初めの推計から 2010 年にかけて弱まっていることも確認される。一方、2011 年には社内起業家活動（Entrepreneurial Employee Activity, EEA）²⁾に関するレポートを発行しており（Bosma, Wennekers and Amorós, 2011）、その中では、社内起業家の活動率と人口一人当たり GDP との間で正の相関関係が示されている。新たに企業を始める起業家活動よりも、すでに参入している企業による新規事業への参入が、経済成長に貢献している可能性が指摘されているのである。

図表 2 は、人口一人当たりの社内起業家の割合を国際比較で表しているが、ここにおいても、日本は他の OECD 加盟国と比較して社内起業に従事している割合が低いことが示される。これは、日米間で新しい生産財への企業の参入を検証している川上・宮川（2013）のアメリカの比較とも整合的である。

*本研究は、JSPS 科研費 15K21380「日本における社内起業家—その役割と育成—」の助成を受けたものである。

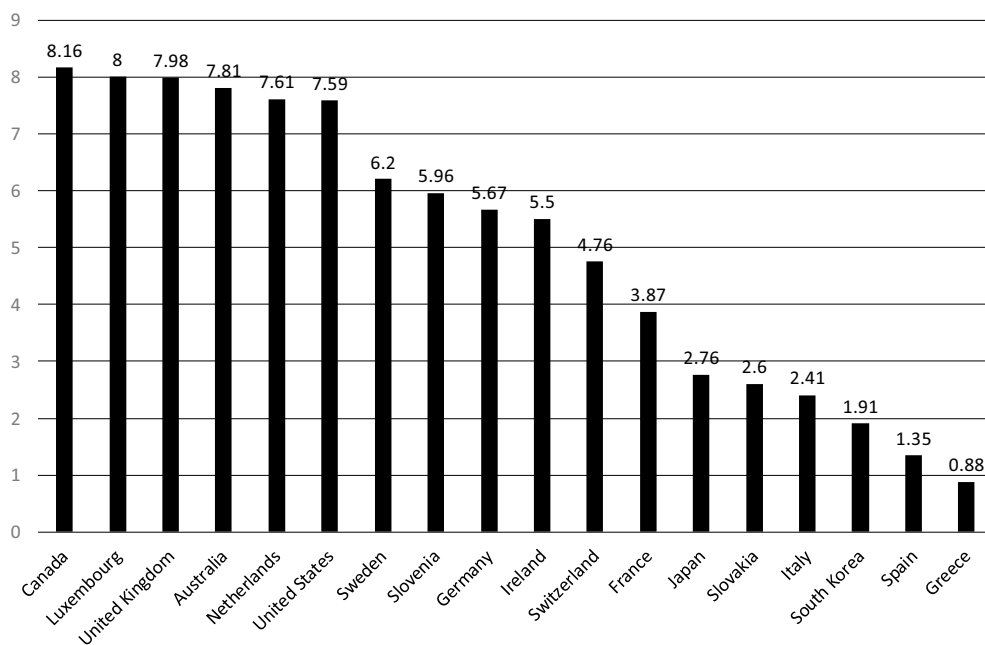
1) 18-64歳の就労人口に占める、創業前 6 ヶ月～3 年のアーリーステージの起業家人口と定義される。

2) 新しいビジネス。新しい事業所や子会社のスタートに関する起業家的な活動に従事している雇用者の割合として定義される。



図表１．起業家活動率（TEA）の国際比較（2017年、%）

注）Global Entrepreneurship Monitor ホームページより作成。



図表２．社内起業家活動率（EEA）の国際比較（2017年、%）

注）Global Entrepreneurship Monitor ホームページより作成。

このような問題意識は政策としても注目されており、経済産業省においては「新事業創出のための目利き・支援人材育成等事業」として、新規事業のための人材育成のサポートを行うことを示している³⁾。ただし、既存企業における新規事業という、分析対象の範囲の大きさから、社内起業に関する実態は十分に把握されておらず、日本においては研究の蓄積は十分でない。本稿は、企業の役員・自営業主、調査企画部門の従業者を対象に実施したインターネット調査である「新規事業参入に関する調査」の集計結果から、日本における社内起業の実態について明らかにする。

調査結果から、以下のことが確認された。

「新規事業参入に関する調査」によれば、5年以内に社内起業を実施している企業は20.9%。準備中が8.3%、社内起業を始めたいが未準備であるケースは19.9%、必要ないと考えている企業は50.9%だった。半数は社内起業を始める必要性を考えていない一方で、社内起業を始めようとしても始められない傾向もみられる。ただし、企業規模が大きいほうが社内起業の必要性があり、実際に社内起業を始めることができていることも確認された。

社内起業家は、先行研究においては、新しいビジネスかベンチャーを雇用主のために、通常の業務の範囲の中で行おうとしている雇用者、ビジネスに関わっている者の中で、新しい事業のアイデア創出に関わりながらリーダーの役割であるものと定義されているが、調査では、アイデアの創出が社内起業のリーダーであるケースは、300人未満の中小企業では64.25%であったものの、3000人以上規模では27.11%であり、特に企業規模が大きいほど、アイデアは組織で創出されたものである傾向も確認されている。社内起業は雇用者と定義されているが、実際には役員・自営業主などの経営者が担っている傾向が中小企業で高いことも確認されており、より広義に社内起業家の位置づけを検討する必要があることが示唆される。

社内起業の実施に対して、中小企業では自己資金の不足が指摘されていたが、質的なサポート体制についても差異が確認された。特に、新規事業のアイデアに対する奨励や人材育成の面で大企業であるほど、サポート体制が厚いことが確認されている一方で、従業員の裁量においては中小企業のほうが柔軟であった。

社内起業の実施による経営パフォーマンスの向上については、2011年と2016年の間で売上高営業利益率・従業員数・主観的な経営スコアが変動しているかどうかで確認し、すべての指標において、社内起業を実施し、成功している企業でパフォーマンスが向上していることが確認された。

次節では調査の概要を説明し、社内起業の実施状況を確認する。第3節では調査結果を、社内起業の特徴、社内起業家の特徴、サポート体制、経営パフォーマンスへの影響についてみる。第4節で推計結果、今後の研究課題をまとめる。

3) <http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/mekiki.html>

2 調査の概要

社内起業の実態を明らかにするために実施された調査が「新規事業参入に関する調査」（以下「新事調査」とする）である。「新事調査」は株式会社クロス・マーケティングに依頼をして実施がされたインターネット調査である。調査対象はクロス・マーケティングに登録しているモニターで、調査エリアは全国、調査対象は事業所や企業ではなく個人であり、性別は男女とも、年齢は20～79歳からである。ただし、本調査を行う前にスクリーニングを実施しており、5人以上規模の企業で、会社経営者、役員、経営企画部のいずれかに分類される役職・部門者に限定をしている。これは、会社の新規参入の実態について、直接知りうる立場にある者から新規事業の実態に関する情報を得るためである。調査は2017年12月25日に開始され、回収数が5000に達した2018年2月6日まで実施された。

調査内容は企業の属性（会社の立地している都道府県、設立年、業種、グループ企業の状況、2016年と2011年正規・非正規の従業員数）、5年以内の社内起業の状況（事業数、理由、新規事業の業種、既存市場との別、開始年次、準備期間、社内における成功の判断、課題）、新規事業のリーダー（アイデアの創出とリーダーが同一人物か、サブリーダーの有無、リーダー・サブリーダーの所属組織・役職・性格）。また、回答者本人が新規事業のリーダーであった場合は、最終学歴（と大学・大学院の出身学部）、仕事満足度、余暇の過ごし方、アイデアを得たきっかけ（自由回答）についても訊ねている。また、組織のサポート体制、組織や人的資源管理に関するマネジメント、業績に関する状況を訊ねている。

調査はインターネット調査を用いており、かつ、株式会社クロス・マーケティングのモニターに登録しているという点で、バイアスのあるデータであるということに注意をする必要がある。インターネットのモニター調査のサンプリング・バイアスについては本多（2006）が詳しい。なお、スクリーニングにおいて除かれているはずの従業員数5人未満の企業で就労している回答者は、分析対象から取り除く。ここで取り除かれるデータの観測数は69で、分析対象のサンプルサイズは5000から69を除いた4931となる。

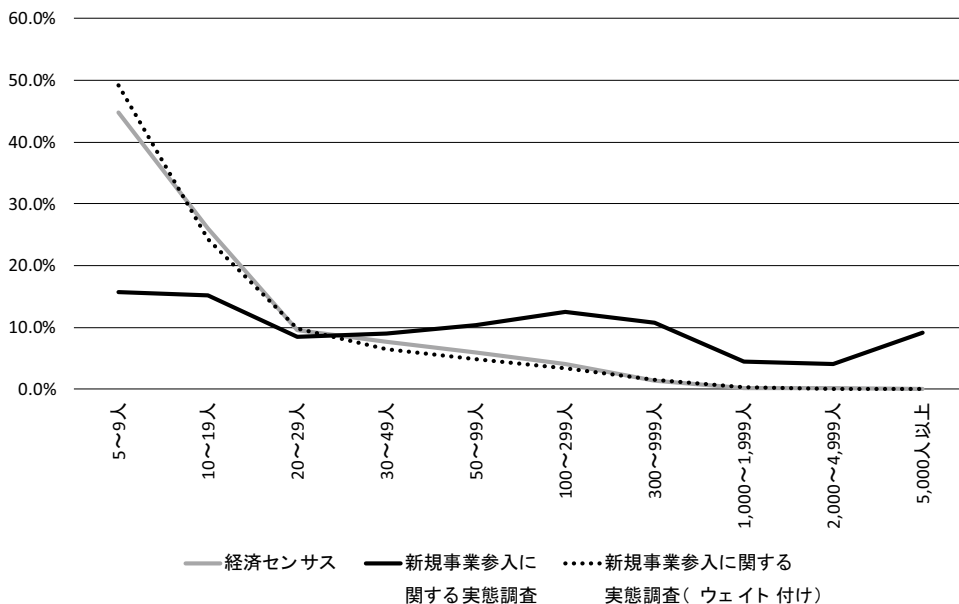
インターネット調査によってサンプリングがされている点に合わせて、回答の主体が個人に対して実施されていることは、実際の企業の分布と調査で得られる企業との分布に乖離が生じることが予測される。本調査のデータと、日本国内の全企業を対象に実施される総務省「経済センサス」との間で企業規模と業種の分布を作成し、比較をする（図表3-1、3-2）。まず、企業規模については、経済センサスでは従業員規模が小さい企業が相対的多いが、本調査ではどの企業規模グループでも同程度にサンプルが集まっている傾向がみられる。そのため、全体でみると本調査は大規模・中規模企業がより多く集まっているということが示される。業種の分布については、建設業、機械関連

製造業、卸売業、金融・保険、生活関連サービス業が多い傾向が確認されている⁴⁾。

以下、「新事調査」の集計結果は図表3-1、3-2で示した企業規模、業種の区分ごとに「経済センサス」で得られる企業数にあうようにウェイトづけを行って集計する⁵⁾。ウェイト付けを行って集計をした企業規模と業種の分布は、ともに点線で示しているが、ここでは、およそ「経済センサス」の分布と一致していることが確認できる。

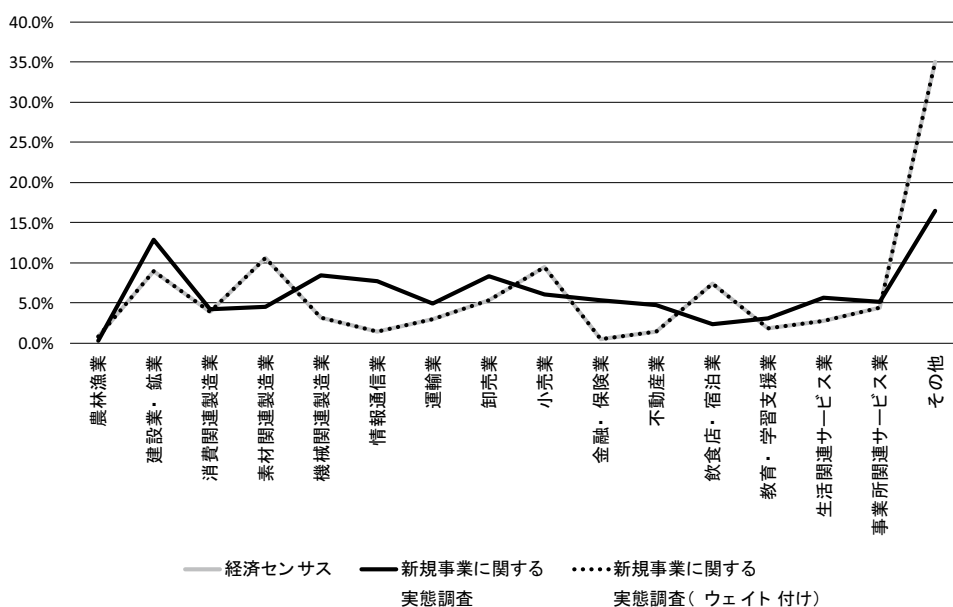
調査では、新規事業への参入の有無については、質問Q6の「社内で5年以内にスタートした、もしくは準備中の新規事業はありますか？」への回答が選択肢の中の「ある」「スタートしている新規事業と準備中のものが両方ある」の場合に「新規事業あり」、「準備をしている」の場合「準備中」、「新規事業を始めたい」の場合「未準備」、「新規事業を始めたいと考えていない」の場合、「必要なし」と区分する。

ウェイト付けを行っていない場合と行っている場合に分けて新規事業に関する区分の構成をみたものが図表4である。ウェイトありの結果を参照すると、日本の企業の約5割は新規事業の必要性



図表3-1. 「新規事業参入に関する実態調査」と経済センサスの企業規模分布

- 4) その他には医療福祉、学術研究、専門・技術サービス業が含まれているため、構成比率が高い傾向がみられる。
- 5) ウェイトは本調査で得られる企業数を分母、経済センサスで得られる企業数を分子とおく還元倍率を用いるが、ウェイト付けを行った際に企業数に小数が含まれるケースを除くために、小数点第1位で四捨五入をしている。



図表3-2.「新規事業参入に関する実態調査」と経済センサスの業種分布

図表 4. ウェイト付の有無別 5 年以内の社内起業の実施状況

	ウェイトなし		ウェイトあり	
	度数	(%)	度数	(%)
新規事業あり	1719	34.9%	289323	20.9%
準備中	479	9.7%	114744	8.3%
未準備	773	15.7%	275253	19.9%
必要なし	1960	39.7%	704446	50.9%
Total	4931		1383766	

を感じておらず、準備を進めている企業・未準備の企業で20%ずつ、準備中の企業10%の構成であることが示される。5社に1社は、5年以内に新規事業を実施している。一方で、ウェイト付けをするかしないかで違いをみると、ウェイトがない場合には新規事業をしている割合が高く、必要なしと回答している割合が低い傾向がみられる。その背景としては、より大規模な企業のほうが新規事業に参入している傾向が高く、調査内のサンプルに、図3-1でみたように企業規模が大きい企業が多く含まれるバイアスがあることが考えられる。図表5は、企業規模別の構成比をあらわした。

Nason, McKelvie and Lumpkin (2015) でサーベイされているように、社内起業において、企業規模は、

図表 5. 企業規模別 5 年以内社内起業の実施状況

	300人未満		300人以上 10000人未満		10000人以上	
新規事業あり	276558	20.4%	12435	44.8%	330	67.5%
準備中	111549	8.2%	3142	11.3%	53	10.8%
未準備	271370	20.0%	3858	13.9%	25	5.1%
必要なし	696036	51.3%	8329	30.0%	81	16.6%
Total	1355513		27764		489	

経営資源の保有というポジティブな側面と組織内の官僚的な要素が与えるネガティブな側面の2つにおいて大きな意味を持っている。図表5の集計結果は、企業規模が大きいほうがより高い割合で新規事業に参入しているという点で、前者の効果がより高いことを示唆するものであると考えられる。しかし、一方で、この集計のみでは企業規模のどのような側面が新規事業の参入に貢献していたかは判別できず、また、組織内の摩擦の影響による負の側面が存在しているのか、もしくはその影響はどのようなときに発生するのかは明らかにされていない。そこで、次節は調査内の他の質問項目と企業規模の間で集計をすることによって、日本の社内起業の実態について考察を加えたい。

3 調査結果

3-1 社内起業の特徴

なぜ企業は新たな事業に参入をする必要があるのか。Montgomery (1994) は企業が多角化を進める動機について、エージェンシー・ビュー (Agency View)、マーケット・パワー・ビュー (Market Power View)、リソース・ビュー (Resource View) の3つの観点から説明をしている。エージェンシー・ビューでは、経営者は株主の利益を犠牲にした利己的な動機として多角化を行うと考えられており、経営者の報酬・権力の増加を目的とすると考えられる (Jensen and Murphy, 1990)。ここで注意を必要があるのは、エージェンシー・ビューに基づけば、経営者の利己的な多角化行動は企業価値の最大化に基づいていない点であり、この場合、多角化を行っても企業の業績に貢献しないと解釈される。

Montgomery (1994) は、マーケット・パワー・ビューに基づく動機では、企業はライバル企業との間の戦略的な行動として競争圧力の低下を目的とすると考えられる。1つは、既存事業のレントを用いた略奪価格の設定、他の多角化企業との間の価格設定に関する報復措置を見込んだ競争圧力の低下の効果である。

リソース・ビューはPenrose (1959) の理論に基づいており、企業内部にある余剰資源を有効活用することを多角化の源泉としてとらえている。ここで挙げる余剰資源としては、設備や人材、ノウ

ハウや借り入れの条件などが含まれている。ただし、これらの資源の活用に基づいて多角化を行ったとしても、企業のパフォーマンスに貢献するかは、正の効果も負の効果も得られる実証結果が報告されており（Purkayastha, Manolova and Edelman, 2012）、明確なものではない。

新規事業への参入の理由を企業規模別にまとめたものが、図表6である。「5年以内にスタートした、準備中、始めたいと考える背景にどのような理由がありますか」という質問への回答（複数回答）をまとめている。ここでは、中小企業（300人未満）と大企業（10000人以上）との間で明確な違いがみられる。大企業においては3つの傾向がみられる。1つは「潜在的事業化シーズの存在」であり既存のリースの活用がみられる。また、「技術力や製品開発能力向上を図りたい」では、既存事業とのシナジー効果を狙っていると考えられる。一方で、「業績不振」を利用とするものが少ないが「既存事業との競争激化」を受けて新規事業に参入する傾向も強くみられる。一方、中小企業においては、「業績不振」「先行き不安」や「取引先からの要請」といった、受動的なものや、既存事業の不振を理由に新規事業に撤退的に参加している傾向が強いことがわかる。

図表6. 企業規模別社内起業の実施理由（複数回答）

	300人未満	300人以上 10000人未満	10000人以上
新たな収益源の確保	79.9%	76.3%	78.2%
潜在的事業化シーズの存在	13.1%	18.5%	25.5%
技術力や製品開発能力の向上	9.5%	10.7%	14.2%
従業員の意欲向上や能力向上を図りたい	12.5%	16.0%	9.8%
既存事業の業績不振	15.8%	12.1%	6.1%
既存事業の先行き不安	28.9%	27.7%	21.3%
既存事業の競争激化（国内企業との競争）	12.3%	19.2%	26.0%
既存事業の競争激化（海外企業との競争）	1.9%	6.7%	17.4%
顧客ニーズの変化への対応	22.8%	29.8%	36.5%
取引先からの要請	10.3%	7.1%	7.6%
その他	0.9%	1.8%	0.5%

注）回答は社内起業を準備中の企業と実施企業。各理由において、最も回答比率の高い企業規模に色付けをしている。

大企業の社内起業に、既存のリソースを用いていられている傾向が社内起業を始める理由から確認されたが、その特徴は、参入する事業の市場と既存事業との関連にも強く表れている。企業規模別に新規事業との関連をまとめた図表7をみると、大企業は、他の企業規模と比較をして、既存の市場と異なる市場の両方に参入する傾向が強く、かつ、既存事業と強い関連のある、強みを活かした参入を進めていることが示されている。一方で、中小企業は、「業績」「先行き不安」を理由に参入している傾向が強かったことを反映して、本業とはほとんど関連のない、異なる市場への参入を進めていることが示されている。

図表 7. 企業規模別の社内起業の特徴

新規事業の市場	異なる市場	既存の市場	両方			
300人未満	47.44	39.23	13.33			
300人以上10000人未満	38.36	42.60	19.04			
10000人以上	36.03	34.73	29.24			
全規模	47.08	39.35	13.57			
既存事業との関連	ほとんど関連なし	強い関連	部分的に関連			
300人未満	18.64	34.75	46.61			
300人以上10000人未満	9.46	35.92	54.63			
10000人以上	8.88	53.00	38.12			
全規模	18.28	34.81	46.91			
準備期間	半年未満	半年から1年	1年から2年	2年から3年	3年から4年	4年以上
300人未満	27.75	36.81	20.33	9.33	1.97	3.81
300人以上10000人未満	4.66	42.67	27.88	9.59	6.99	8.20
10000人以上	5.45	27.88	32.73	16.06	7.58	10.30
全規模	26.73	37.05	20.67	9.35	2.20	4.00

注) 新規事業の市場、既存事業との関連は準備中と実施企業、準備期間は実施企業のみが回答。それぞれの回答で比率が最も高い企業規模に色付けをしている。

撤退的な参入を行っていることは準備期間にも表れている。5年以内に新規事業を始めている企業に限って準備期間を確認すると、準備期間が半年未満であった企業は300人未満で多く見られ、企業規模が大きくなるにつれて、準備期間が長くなっている傾向がみられる。大企業では、十分に時間をかけて社内起業を進めているが、中小企業では長い準備期間を設けて参入を進められていないことが示唆される。一方で、大企業で準備期間が長くなることについては、Nason, McKelvie and Lumpkin (2015) で指摘されているような、企業内の調整による要素も大きいと考えられる。彼らのサーベイでは、大企業のほうがより官僚的な組織である傾向が強く、そのために既存企業との調整や新たな制度への抵抗が起こることが示唆されているのである。

その点を考察するために、更に、社内起業を始めるにあたって生じる課題についての質問の回答を準備中、未準備、実施の別で企業規模別に図表 8 にまとめた。社内起業を始める必要性はあっても、準備段階に至っていない企業についてみると、他のケースと比べて有望な事業の見極めが困難である傾向が強い。中小企業において顕著に確認されるのが「自己資金が不足」であり大企業と比較しても、37.4%と高い(300-10000人規模で13.2%、10000人以上で8.0%)。企業内の他の部署との調整が困難であるという点は、未実施の企業においては、課題とはなっている傾向が小さいが、準備中・実施企業においてはおよそ17%の企業で課題となっていることがわかる。準備中の企業につ

いてみると、中小企業では未実施の場合の課題に加えて、販売先の開拓・確保が困難であるという、市場に関するリソースが不十分であるという傾向が確認される。一方で、10000人以上規模では、人材の確保が困難であることが示される。実施企業については、「有望な事業の見極めが困難」

図表 8. 企業規模別の社内起業を進めるに当たって生じる課題

	実施企業		
	300人未満	300人以上 10000人未満	10000人以上
有望な事業の見極めが困難	25.4%	38.1%	47.3%
既存事業の経営がおろそかになる	13.2%	6.3%	7.6%
新事業を担う人材の確保が困難	46.8%	58.0%	49.7%
新事業経営に関する知識・ノウハウが不足	33.7%	38.2%	45.8%
製品開発力・商品企画力が不足	13.4%	23.3%	22.4%
自己資金が不足	25.3%	13.0%	4.8%
販売先の開拓・確保が困難	17.8%	11.6%	11.2%
企業内の他部署との調整が困難	6.9%	17.5%	17.9%
情報収集力が不足	13.0%	14.9%	7.6%
特に課題はない	10.6%	7.2%	6.7%
その他	0.2%	0.2%	0.3%
	準備中企業		
	300人未満	300人以上 10000人未満	10000人以上
有望な事業の見極めが困難	28.0%	31.8%	22.6%
既存事業の経営がおろそかになる	15.7%	12.0%	3.8%
新事業を担う人材の確保が困難	36.8%	65.6%	71.7%
新事業経営に関する知識・ノウハウが不足	23.0%	41.9%	28.3%
製品開発力・商品企画力が不足	17.0%	15.3%	37.7%
自己資金が不足	29.9%	15.8%	5.7%
販売先の開拓・確保が困難	13.8%	9.8%	5.7%
企業内の他部署との調整が困難	6.0%	10.8%	17.0%
情報収集力が不足	11.0%	17.1%	15.1%
特に課題はない	10.3%	6.7%	5.7%
その他	2.5%	3.0%	0.0%
	未実施企業		
	300人未満	300人以上 10000人未満	10000人以上
有望な事業の見極めが困難	48.5%	54.6%	40.0%
既存事業の経営がおろそかになる	16.5%	12.3%	4.0%
新事業を担う人材の確保が困難	44.7%	51.5%	44.0%
新事業経営に関する知識・ノウハウが不足	40.4%	40.6%	28.0%
製品開発力・商品企画力が不足	18.5%	28.1%	28.0%
自己資金が不足	37.4%	13.2%	8.0%
販売先の開拓・確保が困難	14.0%	14.4%	40.0%
企業内の他部署との調整が困難	2.0%	9.9%	0.0%
情報収集力が不足	16.6%	13.8%	8.0%
特に課題はない	3.9%	3.3%	4.0%
その他	0.4%	0.0%	0.0%

注) それぞれの回答で最も多いものに色付けをしている。

「新事業経営に関するノウハウが不足」「製品開発力・商品企画力が不足」という、事業の立ち上げに関して課題があった状態で、社内起業が進められたことが観察される。また、中小企業においては、すべての段階において、自己資金力不足が課題となっていることが示されている

3-2 社内起業家の特徴

どのような個人が社内起業家であるかについて、既に研究の蓄積がある。Parker (2011)は“Panel Study of Entrepreneurial Dynamics”の個票データを用いて、人的資本や事業内容が社内起業家と起業家の選択のどちらを促すかを分析しており、一般熟練を持つものはより幅広いスキルを必要とする起業家となる傾向が強いこと、対企業と取引を行う事業で社内起業家が生まれていることを、分析結果から明らかにしている。また、その分析の中で、女性は男性と比べて社内起業家よりも起業家を選択する傾向にあった。性別の違いと起業・社内起業との関係に焦点を当てた分析を、Adachi and Hisada (2017) が同じく“Panel Study of Entrepreneurial Dynamics”を用いて行っている。その分析結果からは、子供がいること、既婚であること、家族の人数は社内起業ではなく起業家を選択する方に影響をもたらすことが示されている。企業に関する属性は、男女間で差はみられなかったが、家族に関連する属性は、男女間で差がみられていることも特徴的である。

Martirena (2013) は Global Entrepreneurship Monitor の“Adult Population Survey”の個票データを用いて、社内起業家と雇用者・起業家・起業家となることが約束されている社内起業家との間の個人属性の違いを多項ロジットモデルで実証分析を行っている。実証分析の結果は、事業創造に関する訓練を行っていること、事業機会を持っているときに、起業家・起業家となることが約束されている社内起業家よりも社内起業家となっている傾向が強いことが確認されている。ただし、有意水準5%で推定された係数の検定を行うと、社内起業家と雇用者との間では事業創造に関する訓練を行っているかどうか、採用されている変数では差がみられなかった。

これらの実証分析で採用されている個票データにおいて、社内起業家は以下のように定義されている。“Panel Study of Entrepreneurial Dynamics”では、「あなたは現在、新しいビジネスかベンチャーをあなたの雇用主のために、あなたの通常の業務の範囲の中で行おうとしていますか」という質問に「はい」と回答した者。一方で、“Adult Population Survey”では、Bosma, Stam and Wenneker (2011)によれば、18歳から64歳の間の雇用者で新しいビジネスに関わっている者の中で、新しい事業のアイデア創出に関わりながらリーダーの役割であるものを広い定義の社内起業家、更に準備にも携わっている場合に狭い定義の社内起業家であると定義している。

本稿で用いる「新事調査」では、5年以内で実施される、もしくは準備段階である社内起業において、リーダーとしての役割を追っている者として定義する。ただし、以下の点においても、先行研究で用いられていると違いがある。1つは、本稿の調査は個人調査ではあっても、企業について

個人に訊ねる調査であるため、個人属性について計測はできていない点にある。調査を用いて社内起業家、社内起業家ではない雇用者との比較を行ったとしても、比較対象となるグループは調査を実施した自営業主か調査企画部門の個人となるため、推定結果に大きなバイアスが生じる点である。

もう1点は、社内起業家を雇用者と限定していない点にある。本稿で焦点を当てているのは、個人の選択としての社内起業家とともに、企業活動としての社内起業であるため、そこには、経営者が担当する社内起業も含まれる。そのため、社内起業を経営者が主導する場合も社内起業として評価する。この集計は、社内起業家の所属する部署、役職を用いて比較する。

“Adult Population Survey”でも評価されているが、社内起業を、アイデアを創出した者とリーダーとしての役割を担っている者との違いを考慮する。そのため、社内起業家の所属部署・役職との違いに加えて、アイデアを創出したものについてもそれらの属性をみる。また、脇坂（2003）が指摘しているように、中小企業の経営においては、起業家の人的資本とともに、その右腕となる人材も重要な役割を担っているといえる。Parker（2011）の実証結果やLazear（2005）のモデルにあるように、ビジネスにおいては様々なスキルが求められるが、それをリーダー個人が負うのではなく、右腕とそれぞれ分担して担うことも考えられる。そこで、社内起業家としてのリーダーに関連する質問とともに、サブリーダーについても同様の質問をしている。更に、社内起業家とサブリーダーについては、「失敗を恐れない性格である」「部署間の調整をすることが得意である」「創造性があり、アイデアを創出できる」「計画を立案し実行することができる」「プレゼンテーションが上手である」「普段は物静かである」について、当てはまるかどうかを5段階で主観的に評価を加えている。また、回答者自身がリーダー・もしくはアイデアの創出者であった場合には、学歴、仕事満足度、余暇の過ごし方、アイデア創出のきっかけ（自由記述）について訊ねている。

ここでは、社内起業家を「5年以内に社内における準備中・スタート済みの新規事業において、リーダーであった者」⁶⁾と定義して、その特徴を「新事調査」の結果から明らかにしたい。まず、社内起業家自身がアイデアの創出者であったかを、図表9-1でまとめた。社内起業家とアイデア創出者が同一人物である傾向は、企業規模が大きくなるほど低くなっている。特に、中小企業においては64.25%である同一人物である割合が、3000人以上規模になると、27.11%まで小さくなっている。社内起業家がアイデアの創出者であるという前提を置いている“Adult Population Survey”の定義からは、ここで挙げる社内起業家の一部しか補足されない点に注意する必要がある。また、別人である割合は、300人以上の企業規模ではおよそ30%台の前半であるが、アイデアの創出が組織によってなされたと回答している企業は、3000人以上規模で約40%に達しており、アイデアの創出自

6) このリーダーには、雇用者のみではなく、経営者も含む。また、回答企業が複数の新規事業を進めている場合、回答者が主な事業と判断したものについて回答している点も注意する必要がある。

図表9-1. 社内起業家とアイデアの創出者が同一の人物であるか

	同一	別人	組織
300人未満	64.25	23.23	12.52
300-3000人	41.35	35.90	22.75
3000人以上	27.11	32.31	40.58
Total	63.26	23.74	13.00

注)「新規事業のアイデアを提案された方と新規事業のリーダーは同一人物ですか?」という質問への回答を用いている。「アイデアは特定の個人ではなく組織で提案された」と回答した場合を「組織」としている。

図表9-2. 社内起業におけるサブリーダーの有無

	サブリーダー なし	サブリーダー あり
300人未満	18.45	81.55
300-3000人	8.63	91.37
3000人以上	6.43	93.57
	18.04	81.96

体が個人によってなされていないという実態も把握することができる。更に、社内起業家に右腕として活躍するサブリーダーがいたかどうかを図表9-2にまとめている。集計結果からは、多くの社内起業においてサブリーダーをおいている実態がわかる。大企業で9割以上、中小企業でも8割以上に及んでいる。

社内起業家、アイデア創出者、サブリーダーの所属している部署をまとめたものが表10である。ここで重要なのは、社内起業家は必ずしも雇用者ではなく、役員・自営業主といった経営層が直接社内起業のリーダーに就いているケースが少なからず確認される点にある。特に、中小企業においては、役員・自営業主自身が社内起業家である割合は77.24%である。一方で、大企業であっても300-3000人規模で約40%、3000人以上規模で約33%である。一方で、雇用者がリーダーであるケースについてみると、企画・開発部門、続いて営業・販売部門が担当している。大企業では技術・研究部門、中小企業では外部の人材が社内起業家を輩出しているケースもみられた。アイデアの創出も、社内起業家と同じ傾向であるが、重要なのは、役員・自営業主の割合が、社内起業家の集計よりも高いあたりにあることである。ここからは、経営層がアイデアを出し、それを受けて社員が社内起業をスタートすることがわかる。サブリーダーはほかのケースと比べて多様な部門から人材を輩出していることがわかる。特に、これまで割合としては低かった、営業・販売部門や技術・研究、生産・製造部門からの人材提供もみられる。一方で、経営層がサブリーダーとしてプロジェクトに

図表10. 社内起業家およびサブリーダーの所属部署

	役員or 自営業主	企画・開発	営業・販売	総務	人事	経理・財務	技術・研究	生産・製造	外部の人材	その他
リーダー										
300人未満	77.24	8.81	6.11	0.34	0.57	0.02	2.50	0.55	3.38	0.47
300-3000人	39.79	33.94	13.74	0.09	0.13	0.00	7.16	3.27	1.51	0.37
3000人以上	33.38	43.87	12.25	0.00	0.77	0.31	6.66	1.45	0.23	1.07
Total	75.68	9.88	6.42	0.33	0.56	0.02	2.69	0.66	3.30	0.47
アイデア										
300人未満	78.52	9.25	6.03	0.70	0.63	0.08	0.95	0.19	3.38	0.26
300-3000人	41.18	36.13	12.64	1.01	0.08	0.00	5.51	1.44	1.74	0.27
3000人以上	35.07	49.00	5.28	0.61	0.61	0.00	7.58	0.08	0.61	1.15
Total	76.95	10.41	6.28	0.71	0.61	0.08	1.14	0.24	3.31	0.27
サブリーダー										
300人未満	28.49	20.21	23.11	2.39	0.98	3.43	7.38	5.38	8.24	0.38
300-3000人	8.51	38.42	26.63	3.00	1.85	1.09	10.87	6.76	2.39	0.48
3000人以上	15.55	41.73	22.26	0.58	2.62	1.72	10.97	2.62	0.41	1.55
Total	27.60	21.06	23.25	2.40	1.02	3.33	7.55	5.43	7.97	0.39

加わっている傾向が、特に中小企業と3000人以上規模の企業で見られる。

経営層が社内起業家としての役割を担うケースが多いことは、社内起業家を雇用者に限定することと、社内起業の実態を把握できなくしてしまう問題を示している。一方で、サブリーダーとして経営層が加わっていることから、社内起業家のみではなく、サブリーダーの影響力も小さくない可能性が示唆されるといえる。

3-3 社内起業のサポート体制とリーダーの育成

ここまで見てきているように、大企業においては、社内起業に割くことができる資源が多いことが確認される。それは、中小企業では、社内起業における課題に資源不足が挙げられることや、経営者自身が社内起業のリーダーとして取り組んでいることから明らかである。ここでは、更に、直接的に社内起業をサポートする体制が、企業規模によって異なっているか、社内起業家を育成するための体制がとられているかをみたい。

社内起業のサポート体制については、Alpkan *et al.* (2010) はトルコの製造業を対象に実施した調査から、社内起業へのサポート体制を直接的なサポートと、人的資本の蓄積による影響という、2つの観点からイノベーションのパフォーマンスに与える影響を推定している。主成分分析からスコア化されたサポート指標としては、管理面でのサポート、リスクをとることへの寛容さはイノベーションのパフォーマンスを高めるものの、自由裁量は負の影響をもたらしていた。一方で、自由な時間を与えることと、成果主義的な報酬はパフォーマンスに影響をもたらしていなかった。

集計結果をまとめている図表11では、質問項目として設定されたサポート体制、人的資本の企業規模ごとの実施比率をまとめている⁷⁾。サポート体制についてみると、企業規模が大きくなるほど、サポート体制が充実していることが確認される。ただし、「自由な裁量」は大企業よりも中小企業のほうで実施されている傾向が強いのも特徴的である。一方で、アイデア創出の奨励、資金供給などのコストが伴う施策については、企業規模の大きい企業で採用されやすい。一方、人的資本に関連する施策では、若手時期の選抜は大企業でとられやすい一方、で自由な時間による仕事以外の経験、経営者・幹部との懇親は企業規模の差は大きく見られない。

3-4 社内起業の成功とその要因

「新事調査」では、社内起業の成功を計測するために、パフォーマンスを示すための複数の質問

7) サポート体制に関する実施有無は、「新規事業に関するアイデア創出を奨励する制度がある」といった質問に対する回答「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかといえば当てはまらない」「当てはまらない」のうち、「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」であれば実施している、それ以外は実施していないとみなしている。

図表 11. 社内起業のサポート体制

	300人未満	300-3000	3000人以上	Total
サポート体制				
新規事業に関するアイデア創出を奨励する制度がある	12.6%	30.9%	45.9%	13.0%
社内起業を促すための人材育成を行っている	10.4%	19.1%	27.0%	10.6%
経営者を含む経営層は、新規事業の実現のために会社の規則を曲げるような姿勢を持っている	17.9%	24.9%	29.1%	18.1%
新規事業に対して、全社を挙げてサポートする体制にある	26.7%	32.2%	33.6%	26.8%
新しいアイデアを創出するための自由な時間が従業員に割り当てられている	17.9%	19.1%	26.2%	17.9%
従業員は仕事に対して、その取り組み方に自由な裁量を与えられている	33.1%	26.5%	23.9%	32.9%
革新的なアイデア・新規事業を提案した従業員に対して表彰・報奨金を与える制度はある	18.8%	32.3%	35.6%	19.1%
新規事業の実現に向けた、会社による資金供給の準備はある	21.4%	38.0%	42.1%	21.7%
会社は、リスクをとる従業員を積極的に評価する傾向がある	20.3%	26.2%	29.1%	20.4%
人的資本				
若手の時期に選拔し、育成プログラムを受講させる	17.1%	33.5%	40.4%	17.4%
若手の時期に選拔し、様々な部署で経験を積ませる	22.7%	36.9%	38.8%	23.0%
若手の時期に選拔し、他の同期より早く昇進させる	13.6%	24.3%	36.9%	13.8%
経営者・幹部との懇親を日常的に深めている	34.5%	37.1%	36.2%	34.6%
自由に時間を与え、仕事以外の経験を積ませる	20.6%	21.1%	26.0%	20.7%
留学・大学院などの教育を受けさせる	4.9%	15.8%	22.0%	5.1%

項目を置いている。1つは、直接社内起業が成功であったかを訊ねる設問である。図表12は社内起業が実施された企業に対して社内の評価をまとめたものである。この集計結果からは、企業規模が小さいほうが社内起業の成功という判断がされる傾向にあるということがわかる。ここまで、企業規模が大きいほうが社内起業を実施できるという結果をみてきたが、「成功」の可否については中小企業のほうが有利であることがわかる。

調査では社内起業に関する直接的な成功の可否のほかに、客観的な指標である売上高、営業利益、これらから計算できる売上高営業利益率、従業員数、主観的な経営指標として「競合他社と比べた会社の業況の推移を10段階でお答えください」という質問の回答として得られる10段階の経営指標を得ることができる。経営指標に関しては、2011年と2016年の値、経営指標に関しては、2008年から2016年までの8年間の値を得ることができる。

社内起業の必要性・実施・成功が実際の企業のパフォーマンスを高めているかについては、2006年と2011年の間で変化が起きているかを、5年間の社内起業に関する状況別に差をとることで確認をする。図表13-1は、売上高営業利益率、従業員数（自然対数値）、主観的経営指標が5年間で変化しているかを、社内起業の状況別に確かめているものである。なお、差が生じているかは、統計的有意な差がみられるかを検定している。

売上高営業利益率は、5年間で成長しているのは、社内起業が必要なかった場合と、社内起業が成功したと判断された場合のみであった。一方で、社内起業を準備・実施できている企業は未実施の企業と比べて、社内起業を始める前の売上高利益率が高いこともわかる。一方、従業員数は2009-16年で上昇しているが、ここでも売上高営業利益率の場合と同様に、最も成長しているのは社内起業に成功しているグループである。一方で、社内起業を「始めたい」「必要ない」と回答している企業では、従業員の成長率は低い。社内起業が必要ない企業は、売上高営業利益率は上昇しているものの、企業規模は相対的に伸びていないことがここからわかる。主観的経営指標も同様の傾向がみられる。社内起業が成功したと判断される企業では、およそ1点業況が高まっているが、

図表12 社内起業の成功の有無

	失敗した	部分的に 失敗した	どちらとも いえない	部分的に 成功した	成功した
300人未満	1.37	4.13	27.98	36.17	30.36
300-3000人	2.32	3.05	36.53	32.65	25.45
3000人以上	1.18	11.12	39.53	31.01	17.16
Total	1.40	4.11	28.36	36.01	30.11

図表13-1 社内起業と企業の成長（2011年と2016年の差）（全規模）

		全規模				
	サンプル サイズ	2011年	2016年	difference	t値	
売上高営業利益率						
成功	722	0.129	0.142	0.013	3.099	***
失敗	411	0.127	0.126	-0.001	-0.212	
未判断	243	0.136	0.141	0.005	0.684	
準備中	388	0.162	0.160	-0.002	-0.456	
始めたい	637	0.096	0.099	0.004	1.191	
必要ない	1641	0.118	0.126	0.007	3.326	***
従業員数						
成功	755	5.227	5.415	0.189	10.203	***
失敗	429	5.726	5.849	0.123	5.635	***
未判断	262	5.962	6.048	0.085	2.493	**
準備中	397	4.667	4.823	0.156	6.788	***
始めたい	654	3.910	3.986	0.076	5.115	***
必要ない	1715	3.795	3.836	0.041	5.285	***
主観的経営指標						
成功	727	5.677	6.627	0.950	10.973	***
失敗	415	5.470	5.954	0.484	4.090	***
未判断	250	5.276	5.748	0.472	3.408	***
準備中	384	5.492	6.198	0.706	6.376	***
始めたい	632	5.070	5.628	0.559	6.635	***
必要ない	1682	5.287	5.718	0.432	8.982	***

注) アスタリスク*、**、***はそれぞれ有意水準10%、5%、1%で2011年と2016年の値に差がないというt検定の帰無仮説を棄却することを示している。

他のグループも高めてはいるものの、伸びは小さい⁸⁾。

中小企業でも全規模で行った推定と同様の傾向がみられるが、売上高営業利益率の伸びは小さい。そして、成功した場合の伸びは有意水準10%で統計的に有意な差であると判断されている。ただし、主観的経営指標では全規模の推計よりも成功時のスコアの伸びが大きいことから、主観的には上方にバイアスがかかるような回答判断をしていることも示唆される。

大企業では社内起業を必要としない企業と成功している企業で売上高営業利益率が統計的に有意に高まっていることが示される。しかし、一方で、従業員数の成長については、社内起業の実施状況の効果は明確な差としては表れていない。「失敗」「準備中」のケースが最も従業員数を増やすてお

8) 2009年はリーマンショックによる不況期に含まれており、相対的にそれ以降の景気回復期に従業員数や経営指標の上昇が伴っていると解釈できる。

図表13-2 社内起業と企業の成長（2011年と2016年の差）（中小企業）

中小企業（＜300）						
	サンプル サイズ	2011年	2016年	difference	t値	
売上高営業利益率						
成功	444	0.116	0.127	0.010	1.927	*
失敗	212	0.104	0.108	0.004	0.485	
未判断	120	0.085	0.100	0.014	1.547	
準備中	270	0.157	0.159	0.002	0.309	
始めたい	524	0.094	0.098	0.003	0.995	
必要ない	1357	0.108	0.114	0.005	2.312	**
従業員数						
成功	463	3.433	3.719	0.285	10.939	***
失敗	224	3.650	3.843	0.192	5.260	***
未判断	130	3.482	3.692	0.210	4.790	**
準備中	277	3.350	3.552	0.203	6.451	***
始めたい	539	3.156	3.240	0.085	4.822	***
必要ない	1411	3.001	3.045	0.044	5.011	***
主観的経営指標						
成功	438	5.541	6.596	1.055	8.758	***
失敗	214	5.472	5.874	0.402	2.241	**
未判断	118	5.356	5.856	0.500	2.228	**
準備中	264	5.466	6.235	0.769	5.842	***
始めたい	519	5.102	5.640	0.538	5.665	***
必要ない	1382	5.242	5.675	0.433	8.048	***

注）図表13-1の注を参照。

り、社内起業に成功している企業でも、その従業員の伸びは、有意水準10%で統計的に有意な差である。主観的経営指標では社内起業成功企業でそのスコアが伸びていることから、大企業においては、社内起業の成功は経営状況を改善させることが示唆されるものの、企業規模の成長に対する影響は限定的であることがわかった。

図表13-3 社内起業と企業の成長（2011年と2016年の差）（大企業）

大企業 (>=300)						
	サンプル サイズ	2011年	2016年	difference	t値	
売上高営業利益率						
成功	278	0.149	0.167	0.017	2.575	**
失敗	199	0.152	0.145	-0.007	-0.913	
未判断	123	0.185	0.180	-0.005	-0.444	
準備中	118	0.174	0.162	-0.012	-1.624	
始めたい	113	0.101	0.105	0.005	0.719	
必要ない	284	0.165	0.182	0.017	2.681	***
従業員数						
成功	292	8.070	8.106	0.036	1.680	*
失敗	205	7.994	8.041	0.048	2.251	**
未判断	132	8.405	8.368	-0.037	-0.745	
準備中	120	7.708	7.755	0.047	2.472	**
始めたい	115	7.446	7.483	0.036	1.843	*
必要ない	304	7.479	7.507	0.029	1.711	*
主観的経営指標						
成功	289	5.882	6.675	0.792	6.679	***
失敗	201	5.468	6.040	0.572	3.739	***
未判断	132	5.205	5.652	0.447	2.632	***
準備中	120	5.550	6.117	0.567	2.775	***
始めたい	113	4.920	5.575	0.655	3.667	***
必要ない	300	5.490	5.917	0.427	4.018	***

注) 図表13-1の注を参照。

4 まとめと残された課題

本論文は、日本における社内起業の実態を、インターネット調査「新規事業参入に関する調査（新事調査）」を用いて、企業規模ごとの違いに注目をして明らかにした。Global Entrepreneurship Monitorによる分析では、人口一人当たりGDPと社内起業には正の相関関係が観察されている一方で、日本の社内起業は国際比較をしても小さいものであることがわかっている。しかし、日本における社内起業の実態は、地方自治体や行政でアンケートなどは実施されているものの、公的な統計は少なく、明らかになっていない現状である。「新規事業参入に関する調査」によれば、5年以内に社内起業を実施している企業は、20.9%。準備中が8.3%、社内起業を始めたいが未準備であるケースは19.9%、必要ないと考えている企業は50.9%だった。半数は社内起業を始める必要性を考えていない一方で、社内起業を始めようとしても始められない傾向もみられる。ただし、企業規模が大きいほうが社内起業の必要性があり、実際に社内起業を始めることができていることも確認された。その背景として、小規模企業は、大企業と比較して自己資金の不足がみられている影響が大きい傾向があり、同時に情報収集に関しても十分でないことがあった。ただし、どの企業規模においても、有望な事業を見極めが困難であることと、人材不足、ノウハウ不足が社内起業未実施の企業で確認されることから、新規事業のアイデアを創出し、リーダーシップをとる社内起業家の育成は重要であることが指摘される。

社内起業家は、先行研究においては、新しいビジネスかベンチャーを雇用主のために、通常の業務の範囲の中で行おうとしている雇用者、ビジネスに関わっている者の中で、新しい事業のアイデア創出に関わりながらリーダーの役割であるものと定義されているが、「新事調査」では、アイデアの創出が社内起業家であるケースは、300人未満の中小企業では64.25%であったものの、3000人以上規模では27.11%であり、特に企業規模が大きいほど、アイデアは組織で創出されたものである傾向も確認されている。さらに、社内起業は雇用者と定義されているが、実際には役員・自営業主などの経営者が担っている傾向が中小企業で高いことも確認されており、より広義に社内起業家の位置づけを検討する必要があることが示唆されている。また、同時に脇坂（2003）でも指摘されているように、起業家の右腕としてのサブリーダーも8割以上の企業で採用されており、社内起業家の役割を補完するサブリーダーの機能についても注目できる。

社内起業の実施に対して、中小企業では自己資金の不足が指摘されていたが、質的なサポート体制についても差異が確認された。特に、新規事業のアイデアに対する奨励や人材育成の面で大企業であるほど、サポート体制が厚いことが確認されている一方で、従業員の裁量においては中小企業のほうが柔軟であった。

社内起業の実施による経営パフォーマンスの向上については、2011年と2016年の間で売上高営業利益率・従業員数・主観的な経営スコアが変動しているかどうかで確認した。推定結果から、売

上高営業利益率については、統計的有意な変動がみられたのは、社内起業が成功した場合と必要がなかった場合で、特に大企業でその傾向が確認されている。一方で、従業員数については、特に中小企業で最も高い伸びが確認されており、雇用創出について一定の効果があることが示されている。主観的な経営スコアについても、社内起業が成功していることで上昇が確認されている。

以上の結果を踏まえて、今後の研究課題を示したい。本稿では、社内起業の成功が経営パフォーマンスの向上につながっているかどうかを、単純な時間を通じた変動の比較から検証を行ったが、因果効果の推定をするための統計手法を用いて再検討する必要があるだろう。また、社内起業が成功に至る要因についても、多方面から検証を行うことができる。まず、社内起業を実施、成功に至るまでのサポート体制、社内起業家の人的資本の形成とその役割についても検証できるだろう。また、Nason, McKelvie and Lumpkin (2015)で指摘されているように、企業規模は社内起業のための資源を持つ一方で、組織の硬直性は社内起業の阻害要因として働くと考えられることから、組織の柔軟性を示すマネジメント・スコアを用いた検証も行いたい。

参考文献

- Adachi, T. and Hisada, T. (2017) 'Gender differences in entrepreneurship and intrapreneurship: an empirical analysis', *Small Business Economics*. Springer US, 48(3), pp. 447–486.
- Alphan, L. et al. (2010) 'Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance', *Management Decision*, 48(5), pp. 732–755.
- Bosma, N., Stam, E. and Wenneker, S. (2011) *Intrapreneurship versus independent entrepreneurship*, Tjalling C. Koopmans Institute, Utrecht University Discussion Paper Series. 11-04.
- Bosma, N., Wennekers, S. and Amorós, J. E. (2011) *Global Entrepreneurship Monitor 2011 Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*, *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Jensen, M. C. and Murphy, K. J. (1990) 'Performance Pay and Top-Management Incentives', *Journal of Political Economy*, 98(2), pp. 225–264.
- Lazear, E. P. (2005) 'Entrepreneurship', *Journal of Labor Economics*, 23(4), pp. 649–680.
- Martiarena, A. (2013) 'What's so entrepreneurial about intrapreneurs?', *Small Business Economics*, 40(1), pp. 27–39.
- Montgomery, C. A. (1994) 'Corporate Diversification', *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), pp. 163–178.
- Nason, R. S., McKelvie, A. and Lumpkin, G. T. (2015) 'The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship', *Small Business Economics*. Springer US, 45(2), pp. 279–304.
- Parker, S. C. (2011) 'Intrapreneurship or entrepreneurship?', *Journal of Business Venturing*. Elsevier Inc., 26(1), pp. 19–34.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the firm*. New York: John Wiley and sons.
- Purkayastha, S., Manolova, T. S. and Edelman, L. F. (2012) 'Diversification and Performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature', *International Journal of Management Reviews*, 14(1), pp. 18–38.
- 川上淳之・宮川努 (2013) 「日本企業の製品転換とその要因－工業統計表を使った実証分析－」『フィナンシャル・レビュー』112(1), pp. 55–79.
- 本多則恵 (2006) 「インターネット調査・モニター調査の特質 — モニター型インターネット調査を活用するため

の課題』『日本労働研究雑誌』 551, pp. 32-41.

脇坂明 (2003) 「右腕が中小企業の経營業績に与える影響」 佐藤博樹・玄田有史編『成長と人材 ― 伸びる企業の
人材戦略』 勁草書房, pp. 62-85.